

Liderazgo

Un buen liderazgo es hacer buenas preguntas

por John Hagel III

Enero 08, 2021



HBR Staff/uncoveredlens/Pexels

Resumen. Especialmente cuando se encuentran en medio de crisis e incertidumbre, los líderes deben hacer preguntas poderosas e inspiradoras. Hacer preguntas bien puede ponerlo en el camino hacia la solución de problemas intratables y también le ayudará a conectarse... [**más**](#)

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)

Los líderes de hoy necesitan volver a examinar una habilidad pasada por alto: hacer preguntas. En mis 40 años como ejecutivo y asesor en Silicon Valley, a menudo he visto a líderes suponer que la gente busca respuestas — afirmaciones audaces que fomentan la confianza de la gente en su competencia. Pero en realidad, ese tipo de enfoque erosiona la confianza, especialmente en un momento en que tanto es manifiestamente incierto. ¿Crees que tienes las respuestas a todas las preguntas importantes? Eso sugiere que o no tienes ni idea de lo rápido que el mundo está cambiando, o que estás mintiendo. En cualquier caso, no encontrarás esa confianza que has estado buscando.

En cambio, los líderes deben hacer preguntas poderosas e inspiradoras, transmitir que no tienen las respuestas y solicitar la ayuda de otros para encontrarlas. Los líderes con los que hablo tienden a estar nerviosos por este enfoque: ¿No parecerá que no saben lo que están haciendo? Por el contrario, sin embargo, investigación ha demostrado que expresar vulnerabilidad y pedir ayuda es una señal fuerte para los demás en la que confías, y es más probable que se le confíe a cambio. De hecho, si usted puede aprender a hacer preguntas bien, puede ayudarlo conectar con otros. Pensar juntos puede ponerte en el camino hacia la solución de problemas intratables y desatando un pensamiento innovador.

Foro Drucker 2020

Este artículo es uno de una serie relacionada con el 12º Foro mundial Peter Drucker, con el tema «Liderazgo en todas partes». Ver el programa aquí.

Hacer grandes preguntas

Para que quede claro: no estoy diciendo que debas hacer preguntas puntiagudas que pongan a otros en el lugar, como «¿Cómo puedes ofrecer un 10% más de productividad?» o «¿Te estás perdiendo algo aquí?» El tipo de preguntas que los líderes deben hacer son aquellas que invitan a las personas a reunirse para explorar nuevas oportunidades importantes que su organización aún no ha identificado. Aquí hay algunos ejemplos:

- ¿Qué es una oportunidad que cambia el juego que podría generar mucho más valor del que hemos entregado en el pasado?
- ¿Cuáles son las necesidades emergentes no satisfechas de nuestros clientes que podrían proporcionar la base para un negocio completamente nuevo?
- ¿Cómo podríamos aprovechar los recursos de terceros para abordar una gama más amplia de necesidades de nuestros clientes?
- ¿Cómo podemos pasar de productos y servicios estandarizados de mercado masivo a personalizar nuestros productos y servicios a las necesidades específicas de cada cliente?
- ¿Cómo podemos desarrollar redes de suministro que sean más flexibles para responder a interrupciones imprevistas en la producción o la logística?
- ¿Cómo podríamos aprovechar la tecnología de sensores para crear más visibilidad sobre cómo utilizan nuestros clientes nuestros productos y utilizar esta información para ofrecer más valor y profundizar la confianza con nuestros clientes?

Centrar sus preguntas en este tipo de nuevas y grandes oportunidades en lugar de en las actividades existentes de la organización también puede ayudarlo a evitar su temor de que el interrogatorio sea visto como un signo de debilidad, ya que no hay manera de que se pueda esperar que conozca las respuestas.

Estas preguntas más amplias también comunican que usted tiene un sentido de ambición, que desea llevar a la organización mucho más allá de donde está hoy. Y puede reforzar su credibilidad proporcionando evidencia de las tendencias a largo plazo que subyacen a su pregunta, por ejemplo, tecnologías emergentes que probablemente ofrezcan nuevas oportunidades o cambios demográficos que crearán algunas necesidades importantes no satisfechas entre sus clientes.

Implicar otros

Estas preguntas también invitan a la colaboración. Para aprovechar al máximo, no les pregunte en reuniones cerradas de liderazgo. En su lugar, retransmitirlos a través de su organización e incluso más allá de ella. No se trata solo de hacer una pregunta a su gente, es su marca que está llegando a aprender de sus consumidores. Llegar más allá de la institución para conectarse con experiencia y perspectivas de un conjunto más amplio de fuentes más diversas ayudará a su empresa a aprender más rápido.

Por ejemplo, tome Domino's Pizza. Hace unos 10 años, Domino's estaba escuchando a los clientes que no les gustaba la pizza de la compañía. Es posible que muchas organizaciones hayan intentado ocultar esta información o trabajar entre bastidores para corregir el problema. Domino's Pizza hizo algo diferente. Hicieron públicos los comentarios que estaban recibiendo y pidieron sugerencias sobre cómo podrían mejorar la calidad de sus pasteles. Esta pregunta abierta generó una avalancha de sugerencias que resultaron muy útiles para mejorar las pizzas.

Pero más allá de un éxito de innovación abierta, el impacto fue aún más fundamental: al expresar la vulnerabilidad, creo que la empresa generó confianza con los clientes. Aquí había una empresa que estaba dispuesta a reconocer que tenían un problema y a pedir ayuda para abordar el problema. Si más organizaciones estuvieran dispuestas a pedir ayuda a sus clientes y otras partes interesadas al experimentar un problema, probablemente tendrían mucho mayor éxito en la reconstrucción de la confianza.

Cambia tu cultura

Ansiedad puede ser alto en tiempos volátiles, y al hacer este tipo de preguntas puede ayudar a las personas a superar algunos de sus miedos. Está bien establecido en el campo de la psicología que reunirse con otros puede reducir la ansiedad, esa es la idea detrás de la terapia de grupo. Y lograr un impacto real también puede ayudar a superar los sentimientos de ser abrumados. Por lo tanto, al ayudar a las personas a centrarse en las acciones a corto plazo que pueden tomar juntas, sus preguntas pueden proporcionar un efecto de enfoque y calmante durante una crisis.

Al hacer preguntas como líder, usted también comunica que el interrogatorio es importante. Inspirará a las personas a identificar nuevas oportunidades y a pedir ayuda cuando la necesiten. Estos comportamientos conducen a una cultura de aprendizaje, que es fundamental, ya que las instituciones que prosperarán en el futuro son aquellas que animan a todos a aprender más rápido y a expandir más rápidamente el valor que aportan a sus partes interesadas.

Esto será especialmente cierto si usted fomenta la exploración que puede generar nuevos conocimientos sobre posibles respuestas a sus preguntas, en lugar de simplemente esperar respuestas completas y nada menos. Esto animará a la gente a hacer pequeños movimientos inicialmente que pueden ayudar rápidamente a aumentar la emoción acerca de la pregunta, ya que los participantes pueden comenzar rápidamente a ver el progreso. A medida que comienzan a surgir

respuestas tempranas a su pregunta (como resultado de experimentos o investigaciones, por ejemplo), compártelas, incluso si no son pioneras. Contribuirán a su cultura de aprendizaje y mostrarán a sus partes interesadas que sus preguntas están generando nuevas perspectivas, aumentando su confianza en sus métodos.

Los líderes que hacen preguntas poderosas tienen el mayor éxito tanto en aprovechar nuevas oportunidades como en abordar desafíos inesperados, y construyen culturas que llevarán estos beneficios hacia el futuro.

John Hagel III recently retired from Deloitte, where he founded and led the Center for the Edge, a research center based in Silicon Valley. A long-time resident of Silicon Valley, he is also a compulsive writer, having published seven books. His eighth, *The Journey Beyond Fear*, will be coming out this spring.